



PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ANTARPERSONAL TERHADAP KINERJA GURU

Riana Harahap

Program Pascasarjana Universitas Pamulang

e-mail: rianaharahap648@gmail.com

Diterima: 02/08/2026; Direvisi: 16/08/2026; Diterbitkan: 07/09/2026

ABSTRAK

Peningkatan kinerja guru merupakan faktor penting dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Namun, kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, melainkan juga oleh faktor organisasi, seperti kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan, pada Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Serpong. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 125 guru yang dipilih melalui teknik *multistage random sampling* dari populasi sebanyak 181 guru. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, kemudian dianalisis secara deskriptif dan inferensial menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan, ketiga variabel juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien determinasi *adjusted* (R^2) sebesar 0,408, yang menunjukkan bahwa 40,8% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh model penelitian. Di antara ketiga variabel, budaya organisasi memberikan pengaruh paling dominan dalam model regresi berganda. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan penguatan tata kelola sekolah melalui kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kondusif, dan komunikasi antarpersonal yang efektif sebagai satu kesatuan strategi dalam mendukung profesionalisme guru dan peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, Komunikasi Antarpersonal, Kinerja Guru*

ABSTRACT

Improving teacher performance is a crucial factor in achieving sustainable educational quality. However, teacher performance is influenced not only by individual competence but also by organizational factors, including visionary leadership, organizational culture, and interpersonal communication. This study aimed to analyze the effects of visionary leadership, organizational culture, and interpersonal communication on teacher performance, both partially and simultaneously, among teachers at private elementary schools in Serpong District. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 125 teachers selected through multistage random sampling from a population of 181 teachers. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire that met the validity and reliability requirements and were analyzed using descriptive and inferential statistics through multiple linear regression analysis with SPSS. The findings revealed that visionary leadership, organizational culture, and interpersonal communication each had a positive and significant effect on teacher performance. Simultaneously, the three variables also had a significant effect on teacher performance, with a coefficient of determination *adjusted* (R^2) of 0.408, indicating that 40.8% of the variance in



teacher performance could be explained by the proposed model. Among the three predictors, organizational culture exerted the strongest influence in the multiple regression model. These findings suggest that improving teacher performance requires strengthening school governance through visionary leadership, a supportive organizational culture, and effective interpersonal communication as an integrated strategy to enhance teacher professionalism and educational quality.

Keywords: *Visionary Leadership, Organizational Culture, Interpersonal Communication, Teacher Performance*

PENDAHULUAN

Kinerja guru terbentuk melalui interaksi antara kapasitas personal dan kondisi organisasi tempat pekerjaan berlangsung. Tugas guru tidak berhenti pada pelaksanaan pembelajaran di kelas, tetapi mencakup rangkaian aktivitas profesional yang menentukan bagaimana tujuan pendidikan diterjemahkan ke dalam praktik. Robbins dan Judge (2022) menempatkan kinerja sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan yang mengacu pada standar organisasi, sementara Colquitt et al. (2021) melihatnya sebagai keseluruhan perilaku kerja yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perspektif tersebut menjadi semakin relevan dalam pendidikan karena kualitas praktik mengajar memiliki keterkaitan langsung dengan capaian belajar peserta didik (OECD, 2024). Artinya, persoalan kinerja guru tidak cukup dipahami hanya dari sisi kompetensi individu, sebab kualitas pelaksanaan tugas juga berlangsung dalam struktur organisasi yang membentuk ruang bagi guru untuk bekerja, berinteraksi, dan berkembang.

Ruang organisasi tersebut antara lain dibentuk oleh cara kepala sekolah mengarahkan sekolah menuju kondisi yang ingin dicapai. Kepemimpinan visioner tidak sekadar berkaitan dengan kemampuan menyusun gambaran masa depan, tetapi juga dengan kapasitas pemimpin menerjemahkan arah tersebut menjadi dorongan kolektif yang dapat dipahami dan dijalankan oleh anggota organisasi. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan kepemimpinan visioner sebagai kemampuan menciptakan sekaligus mengomunikasikan visi masa depan yang dapat memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lingkungan pendidikan, mekanisme tersebut tampak melalui pemberian arah, keteladanan, komunikasi, pengembangan kapasitas, dan pemberdayaan guru. Hidayah dan Utami (2024) menunjukkan bahwa kepala madrasah dengan kepemimpinan visioner mampu mengarahkan dan memberdayakan guru melalui kejelasan tujuan, keteladanan, komunikasi, serta keterlibatan berbagai pihak. Orientasi kepemimpinan semacam ini juga berkaitan dengan berkembangnya kompetensi profesional, inovasi pembelajaran, dan mutu sekolah sebagaimana ditemukan oleh Wahyuni et al. (2023) serta Fauziah dan Nasution (2025).

Arah yang diberikan oleh pemimpin, bagaimanapun, tidak bekerja dalam ruang yang kosong. Implementasinya berlangsung di dalam budaya organisasi yang secara perlahan membentuk cara warga sekolah memahami pekerjaan, mengambil keputusan, berinteraksi, dan merespons tuntutan perubahan. Robbins dan Judge (2022) menggambarkan budaya organisasi sebagai sistem nilai dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku anggota, sedangkan Sirait et al. (2022) menekankan proses internalisasi nilai, keyakinan, dan norma sebagai fondasi pembentukan perilaku warga lembaga pendidikan. Ketika nilai-nilai tersebut berkembang secara konsisten, lingkungan kerja dapat menjadi lebih mendukung, komitmen anggota menguat, dan perilaku profesional lebih mudah dipertahankan. Sejumlah kajian menemukan kecenderungan tersebut, antara lain Demissie dan Egziabher (2022), Furkan dan Adiansha

(2024), serta Rukmini et al. (2024), yang mengaitkan budaya organisasi yang positif dengan profesionalisme dan efektivitas organisasi pendidikan.

Di antara berbagai proses yang menjaga agar arah kepemimpinan dan nilai organisasi dapat diwujudkan dalam pekerjaan sehari-hari, komunikasi antarpersonal menempati posisi yang sangat dekat dengan aktivitas guru. Informasi mengenai kebijakan, pembagian tugas, koordinasi pembelajaran, pemberian umpan balik, maupun penyelesaian persoalan di sekolah semuanya bergantung pada kualitas interaksi antarindividu. Syafitra et al. (2023) menemukan adanya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru karena komunikasi yang efektif membantu penyampaian informasi, koordinasi, dan pembentukan hubungan kerja. Dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka, Azizah dan Priyono (2024) juga menemukan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru. Bahri et al. (2022) selanjutnya menempatkan interaksi dan hubungan kerja yang efektif sebagai salah satu jalur yang memungkinkan komunikasi interpersonal mendukung pelaksanaan tugas guru. Dengan demikian, komunikasi tidak semata-mata menjadi sarana pertukaran pesan, tetapi menjadi mekanisme yang menghubungkan kebijakan, nilai organisasi, dan praktik kerja individual.

Ketiga aspek tersebut menjadi semakin relevan ketika ditempatkan pada kondisi empiris Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Serpong. Survei awal memperlihatkan bahwa persoalan kinerja masih terlihat dalam beberapa aktivitas profesional guru. Sebanyak 36% guru belum optimal dalam pengembangan profesi, 21% dalam pemanfaatan media pembelajaran, 25% dalam komunikasi profesional, dan 37% dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Persentase tersebut memperlihatkan bahwa tantangan kinerja tidak hanya muncul pada satu jenis aktivitas, melainkan tersebar pada pengembangan profesional, pelaksanaan pembelajaran, interaksi kerja, dan evaluasi. Situasi ini membuka kemungkinan bahwa lingkungan organisasi sekolah—termasuk bagaimana visi diarahkan, nilai kerja dibangun, dan komunikasi berlangsung—ikut membentuk ruang yang tersedia bagi guru untuk mengembangkan dan menjalankan kinerjanya.

Temuan empiris dari penelitian sebelumnya memberikan dasar yang cukup kuat untuk melihat keterkaitan tersebut, tetapi sekaligus memperlihatkan ruang yang masih dapat diperdalam. Mardawiza et al. (2025) menemukan pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru, sedangkan Dali et al. (2023) mengaitkan kepemimpinan visioner, pengambilan keputusan strategis, dan budaya kerja dengan terbentuknya ekosistem kerja yang produktif. Pada hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi, Harahap et al. (2023) menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja guru. Rahayu et al. (2024) juga menemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, dengan motivasi sebagai salah satu mekanisme yang dapat mendukung pencapaian kinerja. Namun, pola penelitian yang ada lebih sering menempatkan faktor-faktor tersebut secara sendiri-sendiri atau menggabungkan dua variabel, sehingga konfigurasi yang mempertemukan kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal dalam satu kerangka analisis masih relatif terbatas, terutama pada Sekolah Dasar Swasta.

Celah tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini untuk tidak melihat kinerja guru sebagai keluaran dari satu faktor organisasi saja. Kepemimpinan visioner diposisikan sebagai kekuatan yang memberikan arah, budaya organisasi sebagai lingkungan nilai yang membentuk perilaku kerja, sedangkan komunikasi antarpersonal menjadi proses interaksi yang memungkinkan arah dan nilai tersebut diterjemahkan ke dalam praktik. Ketiganya dianalisis secara bersamaan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai faktor organisasi yang berkaitan dengan kinerja guru pada Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Serpong. Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan pada empat Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Serpong, yakni SD Islam Cikal Harapan 1 BSD, SD Islam Raudah, SD Al Madinah Islamic Center, dan SD Stella Maris. Keempat sekolah tersebut menjadi cakupan lokasi penelitian dengan populasi sebanyak 181 guru yang tercatat dalam Data Pokok Pendidikan (Dapodik). Dari keseluruhan populasi tersebut diperoleh 125 guru sebagai responden. Jumlah ini ditetapkan melalui rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, kemudian responden dipilih menggunakan teknik *multistage random sampling*. Proses tersebut memungkinkan pemilihan sampel dilakukan secara bertahap sehingga keterwakilan guru dari populasi yang telah ditetapkan tetap terjaga.

Informasi mengenai kondisi kepemimpinan, budaya kerja, komunikasi, dan kinerja guru diperoleh melalui kuesioner tertutup. Setiap pernyataan menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan rentang skor 1 untuk “tidak pernah” sampai 5 untuk “selalu”. Empat konstruk diukur dalam instrumen yang sama, tetapi masing-masing memiliki fokus pengukuran yang berbeda. Kepemimpinan visioner ditelusuri melalui kejelasan visi dan misi, kemampuan memberikan motivasi, kepemimpinan inspirasional, serta perencanaan strategis. Pada budaya organisasi, perhatian pengukuran diarahkan pada nilai-nilai bersama, norma dan aturan, komunikasi organisasi, serta kepedulian antaranggota. Sementara itu, komunikasi antarpersonal ditelaah melalui kejelasan pesan, media dan saluran komunikasi, frekuensi interaksi, serta respons dan umpan balik. Kinerja guru mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan disiplin kerja.

Sebelum data digunakan untuk pengujian hubungan antarvariabel, kualitas alat ukur diperiksa terlebih dahulu. Validitas setiap butir diuji dengan korelasi *Product Moment Pearson*, sedangkan konsistensi internal instrumen ditentukan melalui koefisien *Cronbach's Alpha*. Hasil kedua pemeriksaan tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen berada pada kriteria yang dapat digunakan, sehingga data dari kuesioner selanjutnya diproses untuk tahap analisis. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Gambaran awal masing-masing variabel diperoleh melalui statistik deskriptif yang mencakup nilai rata-rata, simpangan baku, minimum, dan maksimum. Tahap berikutnya diarahkan pada pemeriksaan kelayakan data sebelum hipotesis diuji, yaitu melalui uji normalitas dan uji linearitas. Kedua pengujian tersebut digunakan sebagai dasar untuk memastikan bahwa data memenuhi kondisi yang diperlukan dalam analisis selanjutnya.

Hubungan antara variabel bebas dan kinerja guru kemudian ditelaah melalui dua bentuk regresi. Regresi linear sederhana digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja guru, sedangkan regresi linear berganda digunakan ketika kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal dianalisis secara bersama-sama. Kekuatan kontribusi ketiga variabel terhadap kinerja guru dinilai melalui koefisien determinasi adjusted (R^2). Selain itu, korelasi parsial digunakan untuk melihat hubungan setiap variabel dengan kinerja guru setelah pengaruh variabel lainnya diperhitungkan. Seluruh pengujian inferensial menggunakan taraf signifikansi 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Statistik Deskriptif

Data penelitian diperoleh dari 125 guru SD swasta di Kota Tangerang Selatan. Analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data pada setiap variabel penelitian, yaitu kinerja guru, kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal. Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi analisis,

pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda, serta analisis koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap kinerja guru.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	SD	Minimum	Maksimum
Kinerja Guru (Y)	125	159,19	16,60	126	192
Kepemimpinan Visioner (X ₁)	125	162,62	15,90	126	190
Budaya Organisasi (X ₂)	125	160,47	16,95	126	194
Komunikasi Antarpersonal (X ₃)	125	159,14	15,91	129	190

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi dengan simpangan baku yang tidak terlalu besar, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keempat variabel cenderung homogen. Variabel kepemimpinan visioner memiliki nilai rata-rata tertinggi (162,62), sedangkan komunikasi antarpersonal memiliki nilai rata-rata terendah (159,14). Temuan ini mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kondisi kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi antarpersonal, maupun kinerja guru di sekolah.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan analisis statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan data pada setiap variabel penelitian. Analisis ini meliputi nilai rata-rata, simpangan baku, serta skor minimum dan maksimum dari variabel kinerja guru, kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal. Selain itu, rata-rata setiap indikator juga dianalisis untuk mengidentifikasi aspek yang memperoleh penilaian paling tinggi dan paling rendah dari responden. Ringkasan hasil analisis indikator pada masing-masing variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator dengan Skor Rata-rata Tertinggi dan Terendah pada Setiap Variabel

Variabel	Indikator Tertinggi	Mean	Indikator Terendah	Mean
Kinerja Guru	Tanggung jawab	4,536	Kualitas kerja	4,096
Kepemimpinan Visioner	Memiliki visi dan misi yang jelas	4,315	Inspirasional	4,220
Budaya Organisasi	Nilai-nilai bersama	4,254	Komunikasi organisasi	4,222
Komunikasi Antarpersonal	Respons dan umpan balik	4,194	Frekuensi komunikasi	4,076

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada keempat variabel memiliki nilai rata-rata di atas 4,00, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap aspek-aspek yang diteliti berada pada kategori tinggi. Pada variabel kinerja guru, indikator tanggung jawab memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan kualitas kerja merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Pada variabel kepemimpinan visioner, indikator memiliki visi dan misi yang jelas memperoleh penilaian tertinggi, sementara aspek inspirasional memperoleh nilai rata-rata terendah. Selanjutnya, pada variabel budaya organisasi, indikator nilai-nilai bersama menjadi aspek dengan skor tertinggi, sedangkan komunikasi organisasi memperoleh skor terendah. Adapun pada variabel komunikasi antarpersonal, indikator respons dan umpan balik memperoleh penilaian tertinggi, sedangkan frekuensi komunikasi memiliki rata-rata terendah.

Secara keseluruhan, hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh variabel penelitian telah diimplementasikan dengan baik menurut persepsi responden, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang relatif lebih rendah dan berpotensi menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja guru.

2. Uji Asumsi Analisis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi analisis yang meliputi uji normalitas, homogenitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji asumsi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan yang diperlukan sebelum analisis regresi linear berganda diterapkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh data memenuhi asumsi yang dipersyaratkan untuk analisis regresi linear berganda. Ringkasan hasil uji asumsi analisis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Analisis

Jenis Uji	Indikator	Hasil	Keterangan
Normalitas	Sig. $X_1 = 0,073$	$> 0,05$	Normal
	Sig. $X_2 = 0,085$	$> 0,05$	Normal
	Sig. $X_3 = 0,056$	$> 0,05$	Normal
	Sig. $Y = 0,086$	$> 0,05$	Normal
Homogenitas	X_1 terhadap Y	0,162	Homogen
	X_2 terhadap Y	0,115	Homogen
	X_3 terhadap Y	0,156	Homogen
Linearitas	X_1 terhadap Y	0,168	Linear
	X_2 terhadap Y	0,928	Linear
	X_3 terhadap Y	0,965	Linear
Multikolinearitas	Tolerance = 0,728–0,840	$> 0,10$	Tidak terjadi multikolinearitas
	VIF = 1,190–1,374	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Sig. = 0,139–0,807	$> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian memiliki nilai signifikansi uji normalitas lebih besar dari 0,05 sehingga data berdistribusi normal. Hasil uji homogenitas menunjukkan bahwa seluruh pasangan variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 yang mengindikasikan varians data bersifat homogen. Selain itu, uji linearitas menghasilkan nilai *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga hubungan antara masing-masing variabel independen dengan Kinerja Guru bersifat linear. Nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,10 dan VIF yang kurang dari 10 menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas. Sementara itu, hasil uji Glejser memperlihatkan seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas. Dengan demikian, seluruh asumsi regresi telah terpenuhi.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Antarpersonal terhadap Kinerja Guru. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen, baik secara

parsial maupun simultan, terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi linear berganda digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan hubungan antara variabel independen dan Kinerja Guru. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	32,834	15,946	–	2,059	0,042
Kepemimpinan Visioner (X_1)	0,190	0,090	0,182	2,120	0,036
Budaya Organisasi (X_2)	0,366	0,078	0,374	4,682	<0,001
Komunikasi Antarpersonal (X_3)	0,231	0,085	0,221	2,707	0,008

Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 32,834 + 0,190X_1 + 0,366X_2 + 0,231X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Antarpersonal memiliki arah hubungan yang positif terhadap Kinerja Guru. Artinya, peningkatan pada masing-masing variabel independen cenderung diikuti oleh peningkatan Kinerja Guru dengan asumsi variabel lainnya tetap. Berdasarkan nilai koefisien regresi terstandarisasi (Beta), Budaya Organisasi ($\beta = 0,374$) merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap Kinerja Guru, diikuti oleh Komunikasi Antarpersonal ($\beta = 0,221$) dan Kepemimpinan Visioner ($\beta = 0,182$).

4. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 2, diketahui bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Variabel Kepemimpinan Visioner memiliki nilai $t = 2,120$ dengan $\text{Sig.} = 0,036$, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai $t = 4,682$ dengan $\text{Sig.} < 0,001$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Demikian pula, Komunikasi Antarpersonal memiliki nilai $t = 2,707$ dengan $\text{Sig.} = 0,008$, sehingga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian, hipotesis pertama, kedua, dan ketiga dalam penelitian ini diterima.

Secara simultan, hasil analisis menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 21,887 dengan tingkat signifikansi $< 0,001$. Nilai tersebut lebih besar daripada F_{tabel} (2,68) dan memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Antarpersonal secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan adanya pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap Kinerja Guru dinyatakan diterima.

5. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi menunjukkan kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi Kinerja Guru. Hasil analisis menunjukkan nilai R sebesar 0,650, yang mengindikasikan adanya hubungan yang cukup kuat antara Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Antarpersonal dengan Kinerja Guru. Selanjutnya, nilai R^2 sebesar 0,423 menunjukkan bahwa 42,3% variasi Kinerja Guru dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh ketiga variabel independen dalam model regresi, sedangkan 57,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai $Adjusted R^2$ sebesar 0,408

mengindikasikan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel dan ukuran sampel, model tetap memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Kinerja Guru.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru dalam konteks sekolah tidak sepenuhnya terbentuk dari kemampuan personal untuk menyelesaikan pekerjaan. Cara guru menerjemahkan tanggung jawab profesional ke dalam praktik sehari-hari juga dipengaruhi oleh arah yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SD Swasta di Kecamatan Serpong. Nilai t hitung sebesar 5,182 yang melampaui t tabel 1,984, disertai signifikansi $0,000 < 0,05$, memberikan dasar empiris bahwa perubahan dalam kualitas kepemimpinan visioner berkaitan dengan perubahan kinerja guru. Namun, nilai R^2 sebesar 0,173 juga perlu dibaca secara proporsional: aspek kepemimpinan tersebut menjelaskan 17,3% variasi kinerja, sedangkan 82,7% lainnya berasal dari faktor di luar model yang tidak ditelaah dalam penelitian ini.

Makna temuan tersebut menjadi lebih jelas apabila kepemimpinan dilihat bukan sekadar sebagai posisi administratif kepala sekolah. Dalam praktik sekolah, guru berhadapan dengan berbagai keputusan yang menentukan prioritas pekerjaan, tuntutan pembelajaran, pengembangan profesional, hingga cara sekolah merespons perubahan. Kepala sekolah yang mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai arah sekolah membantu mengurangi jarak antara tujuan organisasi dan pekerjaan individual guru. Guru tidak hanya mengetahui apa yang harus dikerjakan, tetapi juga memperoleh konteks mengenai mengapa pekerjaan tersebut perlu dilakukan dan bagaimana kontribusinya terhadap tujuan sekolah. Pada titik inilah visi dapat berfungsi sebagai orientasi kerja, bukan hanya sebagai pernyataan yang tercantum dalam dokumen sekolah.

Kejelasan arah tersebut juga berhubungan dengan bagaimana guru memaknai tanggung jawab profesionalnya. Ketika visi sekolah dikomunikasikan secara konsisten, sasaran yang ingin dicapai menjadi lebih mudah diterjemahkan ke dalam keputusan pembelajaran dan aktivitas profesional. Sebaliknya, visi yang berhenti pada tataran simbolik berpotensi memiliki daya pengaruh yang terbatas karena tidak memberikan rujukan yang cukup bagi guru ketika menghadapi persoalan konkret di kelas. Karena itu, pengaruh kepemimpinan visioner yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dipahami melalui kemampuan kepala sekolah menjadikan arah strategis sekolah sebagai bagian dari praktik kerja, bukan sekadar sebagai pesan formal organisasi.

Dimensi motivasional memperluas penjelasan tersebut. Guru bekerja dalam situasi yang menuntut konsistensi, kreativitas, dan kemampuan merespons kebutuhan peserta didik yang tidak selalu seragam. Dorongan kepala sekolah dapat memberikan energi psikologis dan profesional ketika guru menghadapi tuntutan tersebut, terutama apabila motivasi yang diberikan tidak berhenti pada pemberian instruksi, tetapi disertai kepercayaan dan ruang untuk berkembang. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan dapat menciptakan iklim yang membuat guru lebih berani mengembangkan cara mengajar, mengevaluasi praktik yang telah dilakukan, dan mencoba pendekatan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Dorongan terhadap inovasi pada akhirnya tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari proses pengembangan profesional yang berpotensi tercermin dalam kualitas pelaksanaan tugas.

Perspektif Robbins dan Coulter (2021) membantu menjelaskan mengapa kemampuan tersebut memiliki konsekuensi terhadap perilaku kerja. Kepemimpinan visioner berkaitan dengan kemampuan menciptakan dan mengomunikasikan gambaran masa depan yang jelas, realistis, kredibel, dan menarik bagi anggota organisasi. Dalam konteks sekolah, kualitas sebuah visi tidak hanya terletak pada isi yang ideal, tetapi pada sejauh mana visi tersebut dapat dipahami dan diterima oleh guru sebagai arah yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ketika kepala sekolah mampu menghubungkan tujuan jangka panjang sekolah dengan aktivitas yang dilakukan guru sehari-hari, visi memperoleh fungsi praktis sebagai orientasi pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Dengan cara tersebut, kepemimpinan visioner dapat memengaruhi keterlibatan, komitmen, dan kualitas kontribusi guru terhadap organisasi.

Temuan Hidayah dan Utami (2024) memberikan penekanan yang melengkapi pemaknaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin tidak terutama ditentukan oleh label gaya kepemimpinan yang digunakan, tetapi oleh efektivitasnya dalam menggerakkan anggota organisasi menuju tujuan bersama. Dalam lingkungan sekolah, efektivitas tersebut dapat terlihat ketika kepala sekolah mampu mengubah arah strategis menjadi tindakan yang dipahami guru, membangun komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan, serta memberikan dorongan yang membuat guru bersedia mengambil bagian dalam pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan visioner dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai proses menghubungkan visi sekolah dengan perilaku kerja guru.

Meski pengaruhnya terbukti signifikan, kontribusi sebesar 17,3% menunjukkan bahwa kinerja guru tidak dapat direduksi menjadi konsekuensi dari kepemimpinan kepala sekolah semata. Justru angka tersebut memperlihatkan bahwa terdapat ruang penjelasan yang lebih luas di luar variabel yang diuji secara parsial. Dalam praktik pendidikan, kualitas kinerja dapat terbentuk dari kombinasi budaya kerja, komunikasi antarpersonal, kompetensi, motivasi, beban kerja, dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya, maupun faktor lain yang tidak masuk dalam model ini. Karena itu, kepemimpinan visioner sebaiknya ditempatkan sebagai salah satu penggerak dalam ekosistem sekolah, bukan sebagai satu-satunya determinan keberhasilan guru.

Pada akhirnya, temuan ini memberikan pemahaman bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis ketika mampu menjadikan visi sebagai pengalaman organisasi yang dirasakan dalam pekerjaan sehari-hari. Visi yang jelas perlu diterjemahkan ke dalam arahan yang dapat dipahami, motivasi yang membangun keterlibatan, serta ruang bagi guru untuk berkembang dan berinovasi. Hubungan positif yang ditemukan dalam penelitian memperlihatkan bahwa semakin efektif karakteristik tersebut dijalankan, semakin besar kecenderungan kinerja guru bergerak ke arah yang lebih baik. Namun, besarnya variasi kinerja yang belum menjelaskan juga menegaskan perlunya melihat kepemimpinan bersama faktor organisasi lainnya agar dinamika kinerja guru pada SD Swasta di Kecamatan Serpong dapat dipahami secara lebih utuh.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan menyelesaikan tuntutan pembelajaran, tetapi juga oleh lingkungan sosial tempat pekerjaan tersebut berlangsung. Guru menjalankan tugas dalam ruang yang dipenuhi kebiasaan, nilai bersama, aturan tidak tertulis, serta cara tertentu dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pimpinan. Karena itu, budaya yang berkembang di sekolah dapat membentuk pola perilaku yang secara perlahan memengaruhi bagaimana guru menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Pada SD Swasta di Kecamatan Serpong, hubungan tersebut memperoleh dukungan empiris melalui nilai t hitung 6,416 yang lebih besar daripada t tabel 1,984 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, sementara R^2 sebesar 0,245 menunjukkan bahwa budaya organisasi menjelaskan 24,5% variasi kinerja guru.

Besarnya kontribusi tersebut memberikan gambaran bahwa apa yang berlangsung secara kolektif di lingkungan sekolah memiliki kaitan yang cukup berarti dengan perilaku kerja guru. Nilai bersama yang benar-benar dipahami dan dijalankan dapat menjadi rujukan ketika guru menentukan cara bekerja, berkoordinasi, maupun merespons persoalan yang muncul dalam proses pendidikan. Dalam keadaan seperti ini, disiplin dan kerja sama tidak harus selalu dibangun melalui pengawasan formal karena sebagian perilaku telah diarahkan oleh ekspektasi bersama yang berkembang di lingkungan sekolah. Guru mengetahui standar perilaku yang dianggap sesuai, memahami pola kerja yang diharapkan, dan secara bertahap menyesuaikan tindakannya dengan nilai yang berlaku.

Perspektif Robbins dan Judge (2022) memberikan dasar konseptual untuk memahami proses tersebut melalui gagasan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi dan sekaligus membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Dalam konteks sekolah, sistem makna itu tidak hanya tercermin dalam slogan atau aturan tertulis, tetapi juga dalam kebiasaan yang berulang dan menjadi bagian dari kehidupan kerja sehari-hari. Apa yang dianggap penting oleh sekolah, bagaimana keberhasilan dipahami, bagaimana anggota saling memperlakukan, dan bagaimana masalah diselesaikan pada akhirnya membentuk semacam pola rujukan bersama bagi guru. Ketika pola tersebut konsisten dengan tuntutan profesional, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pengarah perilaku tanpa harus selalu hadir dalam bentuk instruksi langsung.

Gagasan tersebut semakin relevan jika dikaitkan dengan Demissie dan Egziabher (2022), yang memandang budaya organisasi pendidikan melalui nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang memengaruhi cara individu berpikir, bersikap, serta bertindak. Artinya, pengaruh budaya terhadap kinerja berlangsung melalui proses yang relatif tidak selalu terlihat secara langsung. Guru bukan hanya menerima aturan, tetapi belajar memahami apa yang dianggap wajar, tepat, dan bernilai dalam lingkungan kerjanya. Dari proses tersebut terbentuk pola perilaku yang dapat memperkuat konsistensi dalam menjalankan tugas, termasuk ketika guru harus bekerja bersama, menyesuaikan diri dengan kebijakan sekolah, atau mempertahankan kualitas pekerjaan dalam situasi yang berubah.

Temuan penelitian ini juga dapat dibaca dari karakter lingkungan kerja sekolah yang membutuhkan koordinasi berkelanjutan. Kegiatan pembelajaran jarang menjadi pekerjaan individual sepenuhnya karena guru berhadapan dengan agenda sekolah, rekan sejawat, kepala sekolah, peserta didik, serta berbagai tuntutan administratif dan profesional. Budaya yang mendorong kepedulian dan kerja sama menyediakan landasan sosial bagi guru untuk saling membantu, berbagi pengalaman, dan menyelesaikan persoalan tanpa menjadikan setiap persoalan sebagai tanggung jawab individual. Dalam kondisi tersebut, kinerja tidak hanya muncul dari kemampuan personal, tetapi juga dari kualitas lingkungan yang memungkinkan kemampuan tersebut digunakan secara optimal.

Nilai kontribusi sebesar 24,5% sekaligus memberikan batas interpretasi yang penting. Sebesar 75,5% variasi kinerja guru masih berada di luar penjelasan variabel budaya organisasi, sehingga kualitas lingkungan budaya tidak dapat ditempatkan sebagai satu-satunya penentu. Kinerja guru tetap mungkin dibentuk oleh kepemimpinan, komunikasi, kompetensi, motivasi, beban kerja, dukungan sumber daya, maupun faktor individual dan institusional lainnya. Dengan demikian, pengaruh yang ditemukan lebih tepat dipahami sebagai bagian dari mekanisme organisasi yang bekerja bersama faktor-faktor lain dalam membentuk kualitas pelaksanaan tugas guru.

Pada akhirnya, budaya organisasi tampaknya berperan bukan karena keberadaannya sebagai konsep abstrak, melainkan karena nilai yang dibangun bersama dapat berubah menjadi

kebiasaan kerja yang nyata. Ketika nilai tersebut diterima dan dipraktikkan secara konsisten, guru memperoleh lingkungan yang lebih terarah untuk menjalankan tanggung jawab, membangun kerja sama, dan mempertahankan perilaku profesional. Temuan pada SD Swasta di Kecamatan Serpong memperlihatkan bahwa penguatan budaya organisasi layak ditempatkan sebagai salah satu bagian dari strategi peningkatan kinerja, terutama melalui penciptaan nilai bersama yang benar-benar hadir dalam praktik kerja sehari-hari.

Pengaruh Komunikasi Antarpersonal terhadap Kinerja Guru

Di lingkungan sekolah, banyak pekerjaan berjalan melalui interaksi yang berlangsung dari satu individu kepada individu lainnya. Penyampaian arahan kepala sekolah, koordinasi antar guru, pertukaran informasi mengenai peserta didik, pemberian umpan balik, hingga penyelesaian persoalan pembelajaran semuanya membutuhkan komunikasi yang dapat dipahami oleh pihak yang terlibat. Karena itu, kualitas hubungan antarpersonal dapat memengaruhi seberapa lancar pekerjaan diterjemahkan dari rencana menjadi tindakan. Pada penelitian ini, komunikasi antarpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sedangkan R^2 sebesar 0,301 menunjukkan bahwa 30,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh aspek komunikasi tersebut.

Kontribusi 30,1% merupakan proporsi terbesar dibandingkan kontribusi parsial budaya organisasi sebesar 24,5% yang dilaporkan dalam penelitian ini. Perbedaan tersebut memberikan petunjuk bahwa proses interaksi sehari-hari memiliki posisi yang cukup dekat dengan pelaksanaan tugas guru. Komunikasi yang terbuka memungkinkan informasi tidak berhenti pada penyampaian pesan, tetapi berkembang menjadi proses klarifikasi, pertukaran gagasan, dan penyesuaian tindakan. Dalam praktik pembelajaran, kondisi ini dapat membantu guru memperoleh pemahaman yang lebih cepat terhadap arahan sekolah, mendiskusikan kendala, serta mendapatkan respons ketika menghadapi persoalan yang membutuhkan penyelesaian bersama.

Ahmad dan Rochimah (2022) menempatkan komunikasi interpersonal sebagai bagian yang mendukung kinerja mengajar guru karena interaksi tersebut membuka ruang bagi pertukaran informasi, gagasan, dan pemahaman. Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa komunikasi tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan guru. Proses mengajar sendiri melibatkan pengambilan keputusan yang berlangsung terus-menerus, sehingga guru membutuhkan informasi yang memadai dan hubungan kerja yang memungkinkan terjadinya konsultasi maupun pertukaran pengalaman. Ketika komunikasi berlangsung dengan baik, koordinasi menjadi lebih mudah dan guru memiliki dukungan interaksional untuk menjalankan tugas secara lebih terarah.

Hal yang menarik adalah bahwa komunikasi tidak hanya berkaitan dengan seberapa sering individu berbicara. Frekuensi interaksi yang tinggi belum tentu menghasilkan koordinasi yang baik apabila pesan tidak jelas atau tidak diikuti respons yang memadai. Yang lebih menentukan adalah kualitas pertukaran tersebut: apakah informasi dapat dipahami, apakah pihak lain memperoleh kesempatan memberikan tanggapan, dan apakah umpan balik benar-benar digunakan untuk memperbaiki tindakan. Dalam konteks inilah komunikasi antarpersonal dapat berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan praktis guru dengan keputusan dan dukungan yang tersedia di lingkungan sekolah.

Wahrudin dan Sulistyorini (2023) memperluas pemahaman tersebut dengan menempatkan komunikasi organisasi sebagai bagian dari pengelolaan lembaga pendidikan dan peningkatan kinerja guru. Komunikasi berlangsung melalui berbagai bentuk, baik antarpribadi maupun kelompok, serta melalui jalur formal dan informal. Keberagaman saluran tersebut

memungkinkan informasi bergerak lebih fleksibel sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pada saat yang sama, komunikasi yang efektif dapat mengurangi ruang bagi kesalahpahaman yang berpotensi menghambat koordinasi dan menjaga hubungan kerja tetap konstruktif.

Dalam kehidupan sekolah, fungsi tersebut memiliki konsekuensi langsung terhadap pekerjaan guru. Persoalan pembelajaran yang tidak segera dikomunikasikan dapat berkembang menjadi masalah yang lebih besar, sementara informasi yang diterima tanpa ruang klarifikasi dapat menghasilkan interpretasi yang berbeda. Sebaliknya, interaksi yang memungkinkan guru menyampaikan persoalan, memperoleh tanggapan, dan menerima umpan balik menciptakan kondisi kerja yang lebih responsif. Hubungan yang harmonis dengan kepala sekolah maupun rekan sejawat juga dapat membuat guru lebih mudah meminta bantuan, berbagi strategi pembelajaran, dan menyesuaikan praktik kerja ketika menghadapi perubahan kebijakan atau kebutuhan peserta didik.

Meskipun demikian, R^2 sebesar 0,301 berarti masih terdapat 69,9% variasi kinerja guru yang tidak dijelaskan oleh komunikasi antarpersonal. Temuan tersebut mengingatkan bahwa komunikasi merupakan salah satu mekanisme pendukung, bukan penjelasan tunggal atas kualitas kinerja. Kemampuan profesional, budaya sekolah, kepemimpinan, motivasi, serta kondisi kerja dapat berinteraksi dengan kualitas komunikasi dalam menentukan bagaimana guru melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, penguatan komunikasi akan lebih bermakna apabila berjalan bersama pembenahan lingkungan organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, pengaruh komunikasi antarpersonal dalam penelitian ini dapat dipahami melalui fungsi praktisnya dalam menjaga agar pekerjaan sekolah tetap terkoordinasi. Komunikasi yang jelas memberikan arah informasi, keterbukaan menciptakan ruang pertukaran, sedangkan respons dan umpan balik membantu memastikan bahwa pesan benar-benar diterjemahkan menjadi tindakan yang sesuai. Pada SD Swasta di Kecamatan Serpong, pola tersebut berkaitan dengan kinerja guru secara positif dan signifikan. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa peningkatan kualitas kerja guru tidak hanya membutuhkan kompetensi untuk mengajar, tetapi juga lingkungan interaksi yang memungkinkan kompetensi tersebut dikomunikasikan, dikoordinasikan, dan dikembangkan bersama.

Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Antarpersonal terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru dalam lingkungan sekolah lebih tepat dipahami sebagai keluaran dari berbagai kondisi yang bekerja secara bersamaan daripada sebagai akibat dari satu unsur organisasi. Guru memang memiliki kompetensi dan tanggung jawab individual, tetapi penerapan keduanya berlangsung dalam lingkungan yang menyediakan arah, nilai, pola interaksi, serta dukungan kerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan konfigurasi tersebut secara empiris: kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi uji F sebesar $0,000 < 0,05$. Model yang dibangun mampu menjelaskan 40,8% variasi kinerja guru melalui nilai R^2 sebesar 0,408, sedangkan 59,2% lainnya berkaitan dengan faktor di luar variabel yang dianalisis.

Jika ketiga unsur tersebut ditempatkan dalam satu kerangka, masing-masing memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan. Kepemimpinan menyediakan orientasi mengenai arah yang hendak dicapai sekolah, budaya memberi kerangka nilai mengenai cara anggota menjalankan pekerjaan, sedangkan komunikasi memungkinkan arah dan nilai tersebut diterjemahkan melalui interaksi sehari-hari. Seorang kepala sekolah dapat menetapkan tujuan yang jelas, tetapi tujuan tersebut membutuhkan budaya yang mendukung agar tidak berhenti

sebagai kebijakan formal. Demikian pula, budaya yang baik akan sulit diwujudkan secara konsisten apabila komunikasi antarpihak tidak memungkinkan terjadinya koordinasi, klarifikasi, dan umpan balik.

Posisi komunikasi antarpersonal dalam model memberikan petunjuk menarik mengenai dinamika tersebut. Kontribusi parsialnya mencapai 30,1%, lebih besar dibandingkan budaya organisasi sebesar 24,5% dan kepemimpinan visioner sebesar 17,3%. Perbedaan ini dapat dibaca dari kedekatan komunikasi dengan aktivitas kerja guru yang berlangsung setiap hari. Hampir seluruh proses di sekolah—mulai dari penyampaian arahan, koordinasi kegiatan pembelajaran, pertukaran informasi tentang peserta didik, penyelesaian masalah, hingga pemberian umpan balik—memerlukan interaksi yang berjalan efektif. Karena berada begitu dekat dengan praktik kerja, kualitas komunikasi berpotensi menjadi saluran yang mempercepat atau justru menghambat penerapan keputusan dan nilai organisasi dalam pekerjaan guru.

Dalam konteks tersebut, budaya organisasi berfungsi pada lapisan yang berbeda. Nilai bersama tidak secara langsung menyelesaikan persoalan pembelajaran, tetapi menyediakan rujukan mengenai perilaku yang dianggap tepat dalam lingkungan sekolah. Sirait et al. (2022) memandang budaya organisasi sebagai identitas yang dapat memperkuat komitmen anggota. Ketika nilai seperti kedisiplinan, integritas, saling menghormati, dan kolaborasi tidak hanya tertulis dalam aturan tetapi hadir dalam kebiasaan kerja, guru memperoleh standar sosial yang membantu mengarahkan perilakunya. Hasibuan dan Hadijaya (2024) memperlihatkan bahwa nilai-nilai bersama yang diterapkan secara konsisten dapat menjadi pedoman bagi guru dalam menjalankan tugas sekaligus menciptakan suasana yang mendukung pengembangan profesional.

Pengaruh budaya tersebut menjadi lebih mudah dipahami ketika dikaitkan dengan rutinitas kerja guru. Lingkungan yang membiasakan kolaborasi, misalnya, dapat mendorong guru untuk tidak menyelesaikan persoalan pembelajaran secara individual ketika persoalan tersebut membutuhkan pertukaran pengalaman atau bantuan rekan sejawat. Demikian pula, budaya disiplin dan integritas membentuk ekspektasi terhadap cara guru mengelola tanggung jawab, waktu, dan kewajiban profesional. Artinya, budaya organisasi bekerja melalui pembentukan kebiasaan dan ekspektasi kolektif yang secara bertahap memengaruhi perilaku kerja, bukan semata-mata melalui instruksi kepala sekolah.

Kepemimpinan visioner menempati posisi yang berbeda lagi. Kontribusinya sebesar 17,9% merupakan yang paling kecil dibandingkan dua variabel lainnya, tetapi signifikansi pengaruhnya tetap menempatkan kepemimpinan sebagai bagian yang tidak dapat dilepaskan dari model. Hidayah dan Utami (2024) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan hanya oleh keberadaan visi, melainkan oleh kemampuan pemimpin memberdayakan dan menggerakkan anggota organisasi. Dalam kehidupan sekolah, arah yang diberikan kepala sekolah akan memiliki makna ketika guru dapat melihat hubungan antara visi tersebut dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Sari et al. (2024) juga mengaitkan kepemimpinan visioner dengan kemampuan kepala sekolah memberikan arah, menjadi agen perubahan, membangun komunikasi, dan mengembangkan kapasitas guru.

Dengan perspektif tersebut, kecilnya kontribusi relatif kepemimpinan visioner tidak seharusnya ditafsirkan sebagai kurang pentingnya peran kepala sekolah. Kepemimpinan lebih berfungsi sebagai pengarah yang menentukan orientasi kolektif, sementara implementasinya sangat bergantung pada budaya dan interaksi yang berkembang setelah arah tersebut ditetapkan. Robbins dan Coulter (2021) menempatkan visi sebagai pedoman yang membantu anggota organisasi menjaga fokus terhadap tujuan bersama. Di sekolah, pedoman tersebut menjadi lebih

efektif ketika diterjemahkan ke dalam kebiasaan kerja yang konsisten dan dikomunikasikan melalui hubungan profesional yang terbuka.

Hubungan antarketiga variabel tersebut juga menjelaskan mengapa pengaruh simultannya lebih bermakna daripada melihat setiap unsur secara terisolasi. Visi yang jelas membutuhkan komunikasi agar dapat dipahami; komunikasi membutuhkan nilai bersama agar interaksi tidak berjalan tanpa arah; sementara budaya membutuhkan kepemimpinan untuk menjaga konsistensi dan mengarahkannya ketika sekolah menghadapi perubahan. Dengan kata lain, ketiga faktor tersebut membentuk rangkaian yang saling menopang: kepemimpinan memberikan orientasi, budaya menyediakan kerangka perilaku, dan komunikasi menggerakkan proses pertukaran yang membuat keduanya hidup dalam praktik. Kinerja guru kemudian berkembang di dalam ruang organisasi yang dibentuk oleh ketiga mekanisme tersebut.

Cara pandang ini selaras dengan amanat Perdirjen GTK No. 7327/2023 yang menempatkan kepemimpinan adaptif, budaya profesional, dan komunikasi kolaboratif sebagai bagian dari pengelolaan sekolah yang efektif. Ketiganya bukan sekadar komponen administratif yang berdiri sendiri, melainkan kondisi organisasi yang menentukan bagaimana warga sekolah merespons kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Temuan Mardawiza et al. (2025) dan Dali et al. (2023) juga memberikan dukungan terhadap pemahaman bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dalam perspektif tersebut, peningkatan kinerja guru tidak cukup diarahkan hanya pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga pada pembentukan lingkungan yang memungkinkan kapasitas tersebut digunakan secara konsisten.

Nilai R^2 sebesar 0,423 sekaligus memberikan batas penting dalam membaca temuan ini. Sebanyak 57,7% variasi kinerja guru belum dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model, sehingga masih terdapat faktor lain yang mungkin berperan dalam membentuk kualitas kerja guru. Temuan tersebut justru memperkuat pandangan bahwa kinerja merupakan fenomena yang kompleks dan tidak dapat diterangkan melalui satu konfigurasi organisasi saja. Faktor seperti kompetensi profesional, motivasi, beban kerja, dukungan sumber daya, pengalaman, karakteristik peserta didik, serta kondisi individual dan institusional lainnya dapat menjadi bagian dari penjelasan yang belum tercakup dalam penelitian ini.

Dengan demikian, implikasi utama temuan bukan sekadar bahwa ketiga variabel “berpengaruh” terhadap kinerja guru, melainkan bahwa kualitas pengelolaan sekolah perlu dibangun melalui hubungan antarelemen organisasi. Kepala sekolah perlu menjaga agar visi tidak berhenti pada rumusan formal, tetapi diterjemahkan ke dalam praktik dan diperkuat melalui nilai yang dipahami bersama. Pada saat yang sama, pola komunikasi perlu memungkinkan guru memperoleh arahan, menyampaikan persoalan, bertukar gagasan, dan menerima umpan balik secara terbuka. Ketika ketiga proses tersebut berjalan secara beriringan, sekolah memiliki lingkungan yang lebih memungkinkan guru menjalankan tugas secara profesional, adaptif, dan bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menempatkan kinerja guru sebagai hasil yang turut dibentuk oleh ekosistem organisasi sekolah. Kepemimpinan visioner memberikan arah perubahan, budaya organisasi menjaga konsistensi perilaku melalui nilai bersama, sedangkan komunikasi antarpersonal memastikan berbagai arah, nilai, dan kebutuhan kerja dapat terus dipertukarkan dalam aktivitas sehari-hari. Kontribusi parsial yang berbeda tidak mengurangi keterkaitan ketiganya; justru memperlihatkan bahwa setiap unsur bekerja melalui mekanisme yang berbeda dalam mendukung kinerja. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja guru pada SD Swasta di Kecamatan Serpong lebih tepat diarahkan pada penguatan ketiga aspek secara terpadu daripada memperlakukan masing-masing faktor sebagai intervensi yang terpisah.

KESIMPULAN

Kinerja guru pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh apa yang dimiliki guru secara individual, tetapi juga oleh kualitas lingkungan tempat praktik profesional tersebut berlangsung. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan komunikasi antarpersonal secara bersama-sama menjadi bagian dari kondisi organisasi yang berkaitan dengan kinerja guru pada SD swasta di Kecamatan Serpong. Di antara ketiga aspek tersebut, komunikasi antarpersonal memiliki kontribusi paling besar, disusul budaya organisasi dan kepemimpinan visioner. Temuan ini memberi penekanan bahwa kualitas hubungan kerja, keterbukaan dalam bertukar informasi, serta ruang untuk berkoordinasi dan memberikan umpan balik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari upaya memperkuat pelaksanaan tugas guru.

Implikasinya tidak berhenti pada penguatan salah satu unsur secara terpisah. Kepemimpinan yang mampu memberikan arah akan memiliki daya dorong yang lebih kuat ketika nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten dan komunikasi memungkinkan guru memahami, mendiskusikan, serta menerjemahkan arah tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari. Karena itu, pengelolaan sekolah perlu bergerak dari pendekatan yang berfokus pada tindakan individual menuju tata kelola yang membangun keterhubungan antara pemimpin, nilai organisasi, dan interaksi profesional. Bagi kepala sekolah dan yayasan, pendekatan tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan kapasitas kepemimpinan, pembiasaan nilai kerja yang positif, serta penciptaan pola komunikasi yang terbuka, responsif, dan kolaboratif.

Pada ranah akademik, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai kinerja guru dengan menempatkan tiga mekanisme organisasi dalam satu kerangka analisis, khususnya pada konteks sekolah swasta. Namun, kemampuan model dalam menjelaskan kinerja guru belum mencakup seluruh variasi yang terjadi, sehingga ruang penelitian masih terbuka untuk melihat faktor lain yang mungkin bekerja secara bersamaan. Studi berikutnya dapat mempertimbangkan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi profesional, iklim sekolah, dan kesejahteraan guru, sekaligus menguji model pada jenjang pendidikan maupun wilayah yang lebih beragam. Perluasan tersebut akan membantu menghasilkan pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana lingkungan organisasi dan karakteristik individual saling berinteraksi dalam membentuk kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M., & Rochimah, H. (2022). Professional development and interpersonal communication: Influence on vocational teachers teaching performance. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 12(1), 12–20. <https://doi.org/10.21831/jpv.v12i1.44218>
- Azizah, F. N., & Priyono, T. (2024). Pengaruh komunikasi interpersonal dan kompetensi sumber daya terhadap kinerja guru dalam penerapan Kurikulum Merdeka di SMPN 269 Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(5), 437–444. <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/JUMAIP/en/article/view/4204>
- Bahri, S., Situmorang, B., & Darwin, D. (2022). The impact of interpersonal communication, a creative mindset, work ethics, and job satisfaction on the performance of junior high school teachers in Lhokseumawe. *Jurnal As-Salam*, 6(2), 202–213. <https://doi.org/10.37249/assalam.v6i2.448>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/unitas/highered/changes/colquitt-orgbehavior-7e.pdf>
- Dali, G., Djafri, N., & Arsyad, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan visioner, pengambilan

- keputusan strategis dan budaya kerja terhadap kinerja guru di Kecamatan Kwandang Kabupaten Gorontalo Utara. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 11301–11314. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/1730>
- Demissie, D., & Egziabher, F. G. (2022). An investigation of organizational culture of higher education: The case of Hawassa University. *Education Research International*, 2022, Article 1222779. <https://doi.org/10.1155/2022/1222779>
- Fauziah, A., & Nasution, I. (2025). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam menghadapi pendidikan di era digital untuk meningkatkan daya saing literasi siswa. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 467–485. <https://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/jim/article/view/8607>
- Furkan, N., & Adiansha, A. A. (2024). School management and organizational culture towards teachers' performance: The perspective of educational transformation. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 41–57. <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9102>
- Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Hidayah, B., & Utami, D. W. (2024). Kepemimpinan visioner kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Huda Jombang. *Manajeria: Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*, 3(1), 81–95. <https://jurnal.iaibafa.ac.id/index.php/Manajeria/article/view/2872>
- Mardawiza, S., Marta, R. A., & Rosita, T. (2025). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(1), 60–68. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/377>
- OECD. (2024). *PISA 2022 technical report*. <https://doi.org/10.1787/01820d6d-en>
- Rahayu, S., Wangsanata, S. A., Rosari, D. V., Nikhla, A. M., & Putri, A. A. (2024). Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja guru melalui motivasi. *Indonesian Journal of Education and Learning*, 8(1), 8–20. <https://doi.org/10.31002/ijel.v8i1.1595>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rukmini, R., Herayanti, H., & Marsitah, I. (2024). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan stress terhadap kinerja guru di SD inklusif Kabupaten Bireuen. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 5(3), 225–241. <https://doi.org/10.30596/jppp.v5i3.17467>
- Sari, D. N., Margarani, I. P., & Syahrani, R. A. (2024). Analisis kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Taman Kanak-Kanak Pertiwi 12 Gading. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 3(2), 319–331. <https://doi.org/10.64464/tarbiyah.v3i2.165>
- Sirait, M. H. R., Ahmad, A. K., Nurjannah, D., Sihombing, U. M., & Annisa, R. M. (2022). Membangun budaya organisasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan. *Edu Manage: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 20–27. <https://jurnal.staini.ac.id/index.php/edumanage/article/view/11>



- Syafitra, V., Natuna, D. A., Muryanti, M., Arien, W., & Oktary, D. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru di SMP Cendana Riau. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 2364–2370. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/13579>
- Wahrudin, B., & Sulistyorini, S. (2023). Komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Al Inabah Ponorogo. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 6(1), 34–42. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v6i1.20763>
- Wahyuni, A., Hariri, H., & Rini, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap kompetensi profesional guru SMP negeri. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 44–57. <https://doi.org/10.32699/paramurobi.v6i2.5939>